



PITANJA I PROBLEMI VEZANI ZA RAST I ODGOVORNOST

QUESTIONS AND PROBLEMS RELATED TO THE GROWTH AND ACCOUNTABILITY

Branislav Djordjević¹, Slobodan Janjić²

(Ili – ili, treceg nema)!
Anonimus!

Rezime: Ovaj rad ukazuje da se samo odlučnošću, preduzetničkim duhom i svestranim menadžment stilom može razvijati savremeno preduzeće. Budući da se preduzeće kreće od razvoja ka rastu u svom ciklusu života, potrebno je suočiti se sa dilemom da su to dve praktične i filozofske teme: kako može rast male firme usvojiti menadžment porofesionalizam koji će mu omogućiti da se meri sa sofisticiranijim zahtevima rasta, dok je održavanje života preduzetništva duša, sto je smisao poduhvata?

Pored tekucih napora, politike i pravila se normalno koriste da vode i realizuju poslovne standarde, planiranje menadžmenta i sistema kontrole i osmisle provodjenje menadžerskih akcija ka ostvarenju ciljeva, odnosno zeljenih rezultata.

Ključne reci: Rast, preduzetnistvo, odgovornost, preduzece.

Abstract: The work points out that only with determination, entrepreneurial spirit and a versatile management style is possible to develop a modern company. Since the company is moving from development to a growth in its life cycle, it is necessary to face the dilemma that are those two practical and philosophical issues: how can the growth of small firms to assume management porofesionalizam which will enable to be measured with more sophisticated demands of growth, while is life maintenance of entrepreneurial the spirit, what is the meaning of enterprise?

Policies and rules are normally used to guide and implement business standards, planning, management and control system design and conduct of management actions to achieve goals.

Keywords: growth, entrepreneurship, responsibility, enterprise.

UVOD

Postoji fundamentalna razlika između preduzetništva i profesionalizma. Preduzetništvo, vodeća snaga svih ekonomskih aktivnosti, uključuje tržišne prilike, dobijene rizike i stvaranje elemenata koji su se desili. Profesionalizam teži da bude konzervativan, saobrazno istican i da izbegava preuzimanje rizika i inovacija. Između malih i velikih firmi iztraživači sugerišu razlike u uspešnom planiranju i određivanju položaja tipova planiranja koji rade za mali biznis. Da bi profit opstao potrebno je da je porez veći nego

¹ Ph.D Branislav Djordjevic, Emeritus, Univerzitet “UNION-Nikola Tesla” –Beograd, E-mal: brankonis@live.com

² Dr Slobodan Janjić, Fakultet za poslovno industrijski menadžment Beograd

sto su fiksirane cene, ali ako je porez manji od fiksiranih cena tada nastaje loš rezultat.

1. KORAK NAPRED - OD PREDUZETNIŠTVA KA PROFESIONALIZMU

Buduci da se preduzeće kreće od razvoja ka rastu u svom ciklusu života, potrebno je suočiti se sa dilemom da su to dve praktične i filozofske dileme: kako može rast male firme usvojiti menadžment profesionalizam koji će mu omogućiti da se meri sa sofisticiranijim zahtevima rasta, dok je održavanje života preduzetništva smisao poduhvata?

Postoji fundamentalna razlika između preduzetništva i profesionalizma. Preduzetništvo, vodeća snaga svih ekonomskih aktivnosti, uključuje tražene prilike, dobijene rizike i stvaranje elemenata koji su se desili. Profesionalizam teži da bude konzervativan, saobrazno istican, i da izbegava preuzimanje rizika i inovacija. (Npr., računovodja prihvata finansijski obračun pozivajući se na generalno prihvaćene računovodstvene principe, uprkos ozbiljnim pitanjima o tome kako su ti principi formulisani). Previše profesionalizma u svetu preduzetništva može sprečiti razvoj.

Razmotrimo sledeće primere:

Napad na profesionalce ili profesionalizam nije moguće da se desi ukoliko tekući glasovi na to ukazuju. Bez istorijskog puta ka razvoju profesionalnih standarda, svet će se i dalje osloniti na barbere i povoljne pripovedače da predskazu svetsku ekonomiju. Profesionalizam - koji podrazumeva znanje i krajnje slaganje sa uspostavljenim standardima izvršenja u datim poljima je neophodan za svakoga koji želi da uradi više nego ako je skroz ošamućen. To je štetno samo kada se dozvoli gušenje inicijative.

Prilog 1. Profesionalizam - snage i slabosti

Snage	Slabosti
Pomoći organizovanje da bude bolje ostvareno	Retki izazovi za preduzeće
Pomoći implemetiranje ideja	Retko generisanje ideja
Poboljšanje rezultata, ukoliko se koristi za vođenje aktivnosti	Pretpostavljanje prilagodjavanja za prihvatanje standarda
Pomoći organizovnju mišljenja i boljeg upravljanja vremenom i naporima, što poboljšava menadžersko vreme napora, kao i poboljšanje resursa alokacije.	U krajnjim instancama, ometanje inovacija i promene
Pomaže da se rizici učine veoma podesnim.	Izbegavanje rizika
Poboljšanje šansi za uspehe, koji su po sebi elementi motivacije.	Ne može se meriti individualna motivacija
Prevenција problema; eliminacija ili redukcija potreba za pokušaj ili grešku.	Netolerantna devijacija

2. MENADŽMENT PLANIRANJE I KONTROLNI SISTEMI

Kao što je rečeno, planiranje često ne dolazi lagano u preduzeća jer su ona akciono orijentisana. Ali pošto firma dostiže veličinu u kojoj su delegati neophodni, planiranje postaje ključ za dobar menadžment. Bez disciplinovanog profesionalnog planiranja, preduzeće odlazi u nepovrat. (Ovo ne znači da bi preduzeće trebalo da bude član profesionalnog društva ili asocijacije).

Konsolidovanje napora razvoja preduzeća u formalni napisani vodič predstavlja aktivnost planiranja. Menadžment kontrola je disciplina koja pomaže pojedincima u organizaciji da se fokusiraju na postizanje ciljeva. Formalizovana menadžment sistem kontrola treba da bude stavljena na mesto za vreme razvojnog perioda preduzetnog razvojnog ciklusa; u razvojnom stanju to postaje krucijalno, tako da su formalno planiranje i kontrolni sistemi potpuno zaposleni.

2.1. Planiranje spekulativnih novina

Između malih i velikih firmi istraživači sugerišu razlike u uspešnom planiranju i određivanju položaja tipova planiranja koji rade za mali biznis. Uspešno planiranje malog biznisa naglašava funkcionalna područja (finansije, promociju, proizvodnju, plan, pronalaženje, itd). To može vući ka ekspertizi outsajdera kao što su bankari, računovodje, prijatelji poslovnih ljudi i menadžment konsultanti. Finansijsko planiranje je jedina najvažnija funkcija u biznisu, posebno u rastućim firmama.

Smelo finansijsko planiranje tradicionalno prihvata dve baze procesa: kratkoročno planiranje, koje se fokusira na tekući keš i kratkoročan profit, kao dugoročno planiranje, koje uključuje investiranje odluka u korišćenje strategija (kao što su istraživanje i razvoj, unapređenje planiranih olakšica i proizvodnih procesa) da bi se unapredile rate povraćaja investicija i osigurao dugoročni razvoj. Vlasnici/ menadžeri malih bukačkih firmi često zanemaruju dugoročno planiranje jer su okruženi dnevnim problemima, uz primedbu da ne mogu pronaći vreme. Šta više, ovaj operativni fokus može otupeti njihovo planiranje veština. I suviše često, planovi egzistiraju samo u mislima vlasnika/ menadžera.

Biti profitabilan, znači da preduzeće koje raste treba da ima participaciju i organizovani budžetski proces, delegirano odlučivanje i kontrolu profita.

2.2. Profit kao ishodište rezidualnog prihoda

Postavlja se pitanje definisanje profita i njegov uticaj na boljitak firme. "Profit" je jednostavna reč; on znači dobitak koji rezultira od ekonomske aktivnosti. Nema profita ukoliko ekonomske aktivnosti troše kapital (npr. u eksploataciji nerealnih uzoraka). Kao mnogo toga što se dešava u svetu, ljudi misli da tačno znaju šta je profit. U stvari, definicija i veličina profita su kompleksni rezultati na koje se "eksperti" duboko ne slažu. Budući da ova materija ima veoma praktičnu realno-svetsku implikaciju, vredno je uzeti malo vremena za razmatranje prirode profita i definisati ono što podržavamo, što je preostali prihod.

Istovremeno se nameće i pitanje kako meriti profit? Ekonomisti misle za profit u realnom vremenu, ali ne mogu prevesti ovaj koncept u zajednički imenitelj \$ i centa. Računovodje, na drugoj strani, mogu kvantifikovati profit precizno, ali ne uvek na način koji reflektuje ekonomsku realnost. Nije retko naći firmu koja pokazuje računovodstveni profit, ali koja nakon toga odlazi u bankrot, budući da je uvoz realizovan. Poslovni ljudi su tokom razumevanja ovog problema kazali: "Ekonomisti su pokušali da nam kažu sve o vrsti profita, ali nam nisu rekli šta je profit. Suprotno, računovode su bile u mogućnosti da nam pokažu sve vrste profita, ali im mi ne možemo verovati."

U razumevanju profitabilnosti i njenih reperkusija nameće se jednostavno pitanje: šta znači biti profitabilan? Da li to znači da preduzeće koje raste treba da ima participaciju i organizovani budžetski proces, delegirano odlučivanje i njegovu kontrolu, ili pak pre- postavlja sadržaj samoodržanja?

2.3. Profit i njegova priroda

Nije retko naći firmu koja pokazuje računovodstveni profit ali koja ide u bankrot neposredno posle, pošto je uvoz realizovan. Kao što su poslovni ljudi rekli: "Ekonomisti su pokušali da nam kažu sve o vrsti profita, ali nam nisu rekli šta je profit."

Za ciljeve profitnog planiranja, međjutim, nije dovoljno obračunati sve troškove; neki moraju takodje da se bore sa tehnološkim napredovanjem i promenama u marketinškim uslovima. Preduzeće neće profitirati dugoročno ako su:

- Mušterije nesrećne sa proizvodom ili servisom.
- Kompanija ne može podržavati svoju konkurentsku poziciju ukoliko se ne zaradjuje.
- Postoje ozbiljni jedinstveni problemi, nesrećni zaposleni, visok obrt, ili nesposobnost da se privuku kvalifikovani radnici.
- Investicije u biznis zaslužuju ne povraćaj (ili povraćaj manji nego što se plaća interes u Canada Saving bounds ili kao vremenski depozit).

Za planiranu nameru, profit bi trebao da se kalkuliše kao preostali deo unapred plaćenog prihoda posle odbijanja svih troškova potrebnih za održavanje dobre firme među svojim mušterijama, njene konkurentske pozicije na tržištu i dobrog osoblja, kao i kompenzaciju za vlasničko/ menadžerski uključen personal i zgodnu cenu investiranja.

Ovaj preostali prihod je veoma približan za mali biznis nego što je obično upotrebljen nivo povratka investicija (ROI) prema tri rezona.

Prvi, mala preduzeća teže sprovođenju finansijskog planiranja na kratkorocnoj bazi.

Drugo, dugoročna strategijska aktivnost (kao što je R&I i kvalitet osiguranja) moraju biti ugrađeni u budžetski sistem i proces odlučivanja. Približavanje tradicionalnog ROI ne priprema takav mehanizam.

Trece, ROI je vazan samo za investitore; on je posebno značajan ukoliko je menadžment poseban od vlasništva. Gde su menadžeri takodje vlasnici (ili bar veći akcionari) drugi investitori (bilo koji) moraju biti zadovoljni, ali pravi izazov je da upravljanje i gledanje na firmu kako ona raste. Profit u širem kontekstu je važan, zato što firma treba da ga zaradi da bi suportirala razvoj; ali vlasnici/ menadžeri nisu primarno zainteresovani za procenat koji zaraduju na svojim investicijama sve dok prodaju akcije spoljnim investitorima.

2.4. Pristup budžetiranju i nova saznanja

Planiranje profita je proces budžetiranja. Budžet je formalni plan glavnih aktivnosti. On se odnosi na vlasničko/ menadžersko mišljenje u kvantitativnoj formi. Mnoge male firme još uvek su u toku personalnih promena i intuicije, ali njihov budžet mora biti pažljivo pripremljen, jer se odnosi direktno na akciju.

Sopstveni biznis kao vođenje procesa budžetiranja traba da komunicira sa ciljevima firme i naporima svake individue, što stavlja u proces tok akcije i koordiniranih napora. Šta više, budžeti zahtevaju akciju: menadžeri su motivisani da stvaraju pre nego što reaguju na situacije.

Napor dobro vođenom procesu budžetiranja može se konstitusati sledecim koracima:

- Uspostavljanje specifičnih ciljeva kompanije, posebno finansijskih neprist- rasnosti
- Selektiranje strategija za dosezanje ovih ciljeva.
- Ostvarenje generalnih prioriteta.
- Procena raspoloživih resursa, postojećih i potencijalnih.
- Poredak prioriteta na bazi upotrebljivih resursa. Izbor ljudi za izvršenje zadat- aka.
- Odredjivanje potrebe za koordinacijom medju individualcima ili departma- ntima.
- Set standarda za merenje uspešnosti kompletnih zadataka.
- Priprema za budžet.

Priprema za finansijski dokumenat vezana je za budžetski proces. Takva istina nije slučajna niti je nametnuta. Budžet je značajan samo ukoliko on reflektuje plan rizika za sledeću godinu i dugoročnih ciljeva; budžetiranje je bitan deo menadžment planiranja. Dokumenti budžeta su stoga veoma važni, i mogu se videti uvek kao prirodni procesa planiranja.

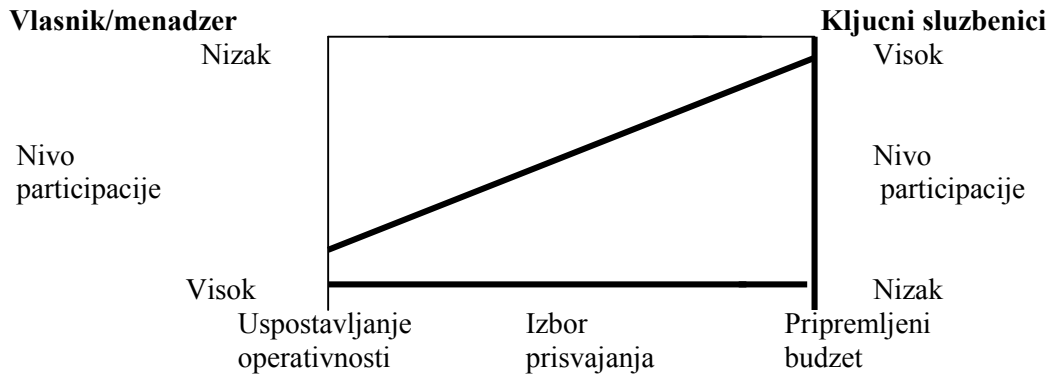
Sta prethodi ovom procesu i kakva se igra odigrava pri definisanju uslova za finansijsku prevagu i razumevanje? Vlasnici/ menadžeri igraju ključnu ulogu u stvaranju ciljeva, akcijske odgovornosti za selektovanje strategijske jednakosti sa personalom menadžmenta i verovatno ostavljaju najviše aktuelne pripreme za ključne uposlenike. U stvari, mnogi vlasnici/ menadžeri malih rizika ostvaruju sve detalje budžeta bez pomoći svojih zaposlenih (a ponekad i prema svojim partnerima). Ovo je retka i dobra ideja. Ne samo da gube rizičnu pomoć i dodatnu nepristrasnost, nego i priliku da dobiju poverenje ključnih radnika. To je veoma lako da se briga o ostvarenju ciljeva postigne, ukoliko ona pomaže njihovom fomulisanju.

Imajuci ovo u vidu i razmatrajuci ceo proces, funkcionalna delegacija radi najbolje, ukoliko ljudi dobijaju odgovornost za funkcije koje se odnose na planiranju njihovih ciljeva i stategija. Svaka velika firma zahteva od delegacije da odlučivanje treba da imaju ljudi koji će stvarati druge odluke priključene za budžet.

Osnovne karakteristike budžeta - njegova obeležja

Aktuelni budžet za rastući rizik jednostavno se sastoji od:

- Iskazivanja ciljeva i posebnih finansijskih svrha,
- Kratak pregled prošlih performansi,



Slika 1. Nivo participacije i planiranje budžeta

- Listu prioriteta i stanje o tome kako se oni odnose prema ciljevima,
- Set proforma finansijskih izjava,
- Mesečnu cash-flow projekciju za sledeću godinu,
- Spisak i/ili departmanskog budžeta radi podrške proforma finansijskog stanja i cash-flow projekta gde je potreban.

2.5. Odgovornosti organizacije i njene uslovljenosti

Organizaciona struktura naglašava budžetiranje i kontrolu, pa može koristiti koncept upravljanje prema ciljevima (MBO). MBO je rezultat orijentisanog menadžment pristupa u kome vlasnik/menadžer i ključni uposlenici (ili poslovni partneri) zajednički formulišu ciljeve kompanije i planove za njihovo izvršenje. Idealno, MBO treba da uključi svaku osobu u organizaciji, bar prema redukcionoj skali.

Pretpostavka MBO je bazirana na tome, da su ljudi sposobni da budu povereni svojim poslovima. Tako, svako se uključuje u izvršavanje ličnih ciljeva i standarda za poslovnog veštaka i njegovih rezultata. U poredjenju sa konvencionalnim menadžment sistemima, MBO ima tri važna cilja: (1) individualci učestvuju u stvaranju kriterija kojim će on biti sudija; (2) ovi kriteriji su unapred poznati zaposlenima kao i menadžeru, (3) kriterije se shvataju kao konkretni rezultati i mnogi od njih su precizno merljivi.

Posebni ciljevi preduzetnika i menadžera od strane MBO uticu da oni delegiraju odgovornosti. To pomaže menadžerima i radnicima da vide vrednost svog rada i dobiju ponos u rezultatima. Istovremeno, to stvara lakoću da se sagledaju performanse kompanije kao celina svakog individualca.

Menadžment uprava i njen sadržaj

Izvršni tim, ili menadžment uprava sačinjena je od svih menadžera koji direktno odgovaraju vlasniku/ menadžeru. Ova uprava:

- Formuliše finansijske stvari u vreme preostalog prihoda koji će nositi kompanijsko postignuće ciljeva.
- Formuliše prodaje i troškovne projekte da bi postigla ove ciljeve.
- Predlaže odobreni cenovni predlog od strane menadžera prodaje.
- Predlaže investicioni kapital.
- Predlaže godišnji budžet.

- Vršiti reviziju svih performansi kompanije, koje su sakupljene od strane finansijskog menadžera ili računopolagača i preporučuje odgovarajuće akcije.

Menadžer proizvodnje i njegov sadržaj:

- Odredjuje proizvodnju i budžet za unapredjenje proizvodnje
- Odredjuje nivoe proizvodnje i plan kapaciteta
- Odredjuje R&D troškove. Odredjuje servis troškova jemstva
- Odobrava troškove standardne proizvodnje, uključujući direktno materijal, neposredan rad i vanredne troškove
- Kontroliše troškove proizvodnje
- Upravlja supervizorima proizvodnje
- Odobrava izveštaje proizvodnih varijacija.

ZAKLJUČAK

Preduzetnički duh i profesionalizam u dužem vremenskom periodu uslovljeni su namerama za uspehom. Duh preduzetništva mora da nematne osećaj osiguranja njihove inovativnosti: jer, profesionalizam će osigurati da inovacije budu uspešno implementirane.

Okolnosti, politike i pravila se normalno koriste da bi se vodili i realizovali poslovni standardi, uz planiranje menadžmenta i sistema kontrole, kao i da se osmisli vođenje menadžerskih akcija ka ostvarenju ciljeva.

Tokovi kretanja u ekonomiji smatraju da je budžetiranje više nego proizvodnja finansijskih dokumenata. Proces budžetiranja donosi zajedno ljudima set ciljeva za spekulacije, a potom za kvantifikovanje tih ciljeva. Ciljni menadžment (MBO) daje mogućnost ljudima da realizuju set njihovih ciljeva i pruža standarde za izvršenje. Ali, ciljevi ne sm- eju biti komunikativni sa svim zaposlenima sve dok je firma organizovana da dozvoli pojedincima da preuzmu odgovornost za svoje odluke. Jednom kada je firma dostigla svoju veličinu, vlasnik/ menadžer treba da razmotri restrukturiranje sa funkcionalne organizacije ka mnogo decentralizovanoj organizaciji, koristeći profitne centre. Menadžeri ovih centara bi trebali da dozvole slobodno potpisivanje internih transfernih cena i da traže materijale od spoljnih isporučioaca.

Bitan preduslov i kontrola ljudi u sistemu je motivacija da ljudi rade uz najbolji interes svog rizika, ali i drugi tipovi motivacije bi trebalo da budu takodje uzeti u obzir. Gradnja morala i obaveza proistekla je iz saznanja akcije profita i vlasništva: svaka aktivnost radnika stvara kod njih osećaj da su involvirani, uz saznanje da su aktivni i produktivni. Napori ka stvaranju većeg profita i vlasništva su dokazale mocne alate za gradnju morala i obaveza: radnici se osećaju involvirani ukoliko imaju deo aktivnosti.

LITERATURA

1. Richard H. Robinson, Jr., and William F. Littlejohn, "Important Contingencies in Small Firm Planning" Journal of Small Business Management. 19(3)
2. Charles R. Stone, "Planning in Small Manufacturing Firms: A survey" Journal of Small Business Management 21(1)
3. For more detailed analysis, see Raymond W.Y. Kao, "Accounting Standards Over rlead: Big GAAP versus Little GAAP" (Vancouver: Accounting Standards Authority of Canada, 1986).
4. Robert N. Anthony, "Recognizing the Cost of Interest of Equity" Harvard Business Review, January-February 1982.
5. B. Djordjevic, Ph.D, Emeritus, "Entrepreneurship", Univerzitet "UNION", Beograd, 2010.
6. H.F. Schwind, S. Pendse, and A. Mukhopadhyay, "Characteristics of Profit Sharing Plans in Canada",

Journal of Small Business@Entrepreneurship (4)4.

7. Hans Pleitner, *Report on the Rencontres de St-Gall* 1986. Swiss Research Institute of Small Business, St.Gall Graduate School of Economics, Law, Business and Public Administration, St. Gall, 1987.8.
8. Brain L. Johns, "*Diversification by Small and Medium Size Enterprises with Special Referenece to Aistralia*", Journal of Small Business & Entrepreneurship, (4)4.